

## ANALISIS SWOT DAYA SAING SEKOLAH: STUDI KASUS DI SEBUAH SMA SWASTA DI KOTA TANGERANG

Nunung Bayu Aji

Alumni Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana

E-mail: nunungbayuaji@gmail.com

---

### Abstrak

Daya saing sekolah swasta dapat dilihat dari peringkat akreditasi sekolahnya. Sekolah swasta yang memiliki nilai akreditasi rendah memerlukan strategi untuk meningkatkan daya saingnya. Tujuan dari studi ini adalah untuk menganalisis posisi strategi dari sekolah swasta di Tangerang menggunakan *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi literatur dan dokumen, dan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan IFAS dan EFAS, analisis SWOT untuk menganalisa faktor internal dan eksternal, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* untuk memperoleh posisi strategi. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan bahwa sekolah yang dianalisis berada pada kuadran IV (*Weaknesses – Threats*), yang artinya sekolah berada dalam taraf *survival*. Sekolah harus mampu membenahi faktor-faktor kelemahan internal yang ada untuk menghindari dan mengurangi ancaman. Ancaman persaingan dari sekolah lain dapat diminimalisir dengan membuat kompetisi unik sebagai pembeda diantara sekolah sejenis.

Kata kunci: EFAS, IFAS, posisi strategi, metode SWOT.

### Abstract

*The competitiveness of private schools can be seen from the school accreditation ratings. Private schools that have low accreditation values require strategies to improve their competitiveness. The purpose of this study is to analyze the strategic position of private schools in Tangerang using Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Data collection was carried out through observation, interviews, study of literature and documents, and questionnaires. Data analysis uses IFAS and EFAS, a SWOT analysis to analyze internal and external factors, Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats to obtain a strategic position. The results of the SWOT analysis show that the schools analyzed are in quadrant IV (Weaknesses - Threats), which means the school is in the level of survival. Schools must be able to fix internal weaknesses to avoid and reduce threats. The threat of competition from other schools can be minimized by making unique competition as a differentiator among similar schools.*

Keywords: EFAS, IFAS, strategic position, SWOT method.

### Pendahuluan

Sekolah sebagai salah satu industri yang bergerak dibidang jasa pendidikan merupakan salah satu sarana untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mampu berdayasaing. Ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespon peluang dan ancaman eksternal, akan mengakibatkan menurunnya daya saing atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan (Rahayu, 2008). Jika hal ini dibiarkan, maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Marginson & Wende (2007) menghubungkan istilah daya saing dalam bidang pendidikan dengan kata keunggulan, reputasi, dan status. Lembaga pendidikan yang merupakan penyedia jasa pendidikan berusaha untuk memikirkan bagaimana cara yang tepat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta memenuhi kebutuhan para pelanggan yaitu para peserta didik dengan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal ataupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan (Sagala, 2010).

Salah satu indikator bahwa sekolah memiliki daya saing tinggi adalah tingginya tingkat kepercayaan konsumen yang tercermin dalam jumlah penerimaan peserta didik (Belfield & Levin, 2002). Dengan kata lain sekolah yang berkualitas bagus akan diminati banyak orang tua sehingga akan mendaftarkan atau memasukkan anaknya ke sekolah tersebut. Persaingan sekolah untuk mendapatkan peserta didik akan terlihat pada akhir tahun ajaran. Sekolah negeri milik pemerintah dan semua akan dibiayai oleh negara baik itu dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah yang memfasilitasi mulai dari biaya pendidikan, sarana prasarana, tenaga pengajar, sampai dengan dana operasi sekolah untuk pengembangan sekolah. (Amirudin, 2009).

Akreditasi juga merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan orang tua. Sekolah yang terakreditasi adalah sekolah yang mampu untuk memenuhi delapan standar penilaian akreditasi sekolah menengah atas. Menurut Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah delapan standar tersebut adalah standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar biaya dan standar penilaian. Peringkat akreditasi sekolah dipengaruhi oleh nilai akreditasi, yaitu: Amat Baik (86-100), Baik (71-85), dan Cukup (56-70) (BAN/SM). Terkait hal ini sekolah yang terakreditasi C perlu adanya strategi peningkatan daya saing supaya bisa bertahan atau bahkan mampu berkembang dengan baik.

Salah satu sekolah swasta di Tangerang, sekolah X, yang terakreditasi C mengalami penurunan daya saing. Hal ini terlihat dari jumlah peserta didik yang sangat sedikit dan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Data dapodik terkait jumlah peserta didik, pengajar dan sarana prasarana sekolah tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah peserta didik, pengajar dan sarana prasarana pada sekolah "X"

No	TA	Jumlah		Sarana dan Prasarana		
		Jml siswa	Guru	kelas	Laboratorium	Perpustakaan
1	2014/ 2015	15	6	3	1	-
2	2015/2016	18	5	3	1	-
3	2016/2017	12	4	3	1	-
4	2017/2018	6	3	3	1	-

Dari data tersebut diketahui bahwa jumlah peserta didik jauh dari standar satu rombel (rombongan belajar). Standar jumlah peserta didik untuk jenjang SMA di dalam satu kelas paling sedikit 20 peserta didik dan paling banyak 36 peserta didik. Kondisi dari sekolah tersebut bahkan jauh dari standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh pemerintah (Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 pasal 24). Selain itu sumberdaya manusia yaitu pengajar belum memadai karena keterbatasan SDM maka setiap guru atau pengajar diharuskan mengampu minimal dua mata pelajaran. Selain itu program untuk menjalin hubungan antar sekolah dan masyarakat dalam hal ini orang tua belum pernah dibuat oleh sekolah hanya sebatas pertemuan tahunan pembagian hasil belajar anak. Dari segi sarana prasarana pun masih sangat minim yaitu perpustakaan yang belum memadai dan keberadaan laboratorium komputer untuk menambah pengetahuan Teknologi Informasi dalam belajar siswa masih sangat terbatas. Model yang hingga saat ini banyak digunakan untuk menganalisis situasi, mengetahui keunggulan dan kelemahan serta menentukan daya saing sekolah adalah dengan analisis SWOT.

### Kajian Teori

Beberapa literatur review yang digunakan sebagai landasan penelitian antara lain membahas tentang penggunaan analisis SWOT guna menganalisis keunggulan dan kelemahan daya saing sekolah. Penelitian Zhu & Mugenyi (2015) menggunakan analisa SWOT terhadap integrasi e-learning di universitas di Uganda dan universitas di Tanzania. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui *strenght*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats* dalam mengintegrasikan e-learning ditinjau dari sudut pandang staff akademik di sebuah universitas di Uganda dan sebuah universitas di Tanzania. Penelitian dilakukan dengan metode campuran yaitu studi kualitatif utama dilengkapi dengan metode kuantitatif. Sampel partisipan adalah staff akademik universitas di Uganda ( $n = 20$ ) dan universitas di Tanzania ( $n = 20$ ). Terdapat tiga aspek yang dianalisa SWOT; aspek terkait institusi, aspek terkait instruksi, dan aspek terkait investasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi dan pendidik dari kedua universitas memahami pentingnya kebutuhan

mengintegrasikan e-learning, menjadi *strength* dan *opportunities* bagi universitas. Namun kurangnya kebijakan institusi, kompetensi pendidik, dan investasi internal, menjadi *weaknesses* dan *threats* bagi universitas. Hashemi *et al* (2017) melakukan analisa SWOT dan perencanaan strategis untuk pengembangan Lembaga Bahasa di Iran. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk merencanakan strategi lembaga bahasa menggunakan analisa SWOT untuk mengembangkan ciri khas yang dapat menarik peserta didik memilih lembaga bahasa tersebut. Kuesioner disusun berdasarkan unsur *marketing mix* (7P) dari Kotler dan Fox (1995). Partisipan penelitian ini terdiri dari empat guru berpengalaman dari lembaga bahasa di Chabahar, Iran, berusia antara 25 – 35 tahun. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi instruktur, even sosial yang diadakan lembaga, buku buku yang diajarkan, dan biaya pendidikan merupakan beberapa SWOT paling penting. Strategi utama yang harus dipertimbangkan, adalah mempekerjakan guru bahasa penutur asli dengan keilmuan yang baik, menawarkan biaya pendidikan yang lebih rendah dibanding lembaga lain, meningkatkan publikasi lembaga dengan beriklan di media massa dan menyebar brosur, menawarkan kursus bahasa khusus yang sesuai dengan target khusus dari peserta didik.

Kadioğlu & Erişen (2016) menggunakan metode SWOT untuk menganalisa IB (International Baccalaureate) Programme di Turki. Penelitian menggunakan metode kualitatif berdasarkan opini para murid, guru, dan administrator (tenaga kependidikan) pada sebuah SMA negeri di Turki yang menerapkan IB Programme. Data diambil dengan wawancara guru dan administrator, dan observasi kelas dan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan alasan siswa bergabung dengan program IB adalah untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik, meningkatkan kemampuan bahasa inggris, meraih peluang kuliah di luar negeri. Sedangkan alasan guru adalah untuk pengembangan diri. *Strength* dari IB Programme adalah meningkatkan kepercayaan diri, peduli terhadap kinerja dan praktek, menunjukkan kebebasan dan orisinalitas, siswa dapat meningkatkan kemampuan. *Weakness* dari program ini adalah siswa kebanyakan memakai kultur *English* dalam belajar, inspeksi yang terbatas bagi guru, kurangnya bahan ajar, tidak ada sharing dan kurangnya waktu. *Opportunities* nya adalah berpeluang kontak dengan orang orang baru, pengembangan diri. *Threats* nya adalah kesulitan mengimplementasikan program ini di sekolah yang sudah padat jadwalnya, dan adanya ujian masuk perguruan tinggi.

## Metoda

Penelitian ini dilakukan di salah satu sekolah swasta di Kota Tangerang. Jenis penelitian tergolong penelitian kualitatif dan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui studi literatur, observasi, dan wawancara. Metode analisis data yaitu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2009) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) dan bisa meminimalkan kelemahan (*weakness*) serta ancaman (*threats*). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi yang ada. Pendekatan ini menganjurkan bahwa isu pertama organisasi harus dianalisis secara hati-hati dan cermat. Formulasi strategi harus diarahkan kepada berbagai organisasi yang penting dan mendesak untuk segera diselesaikan.

Analisis ini akan sangat membantu di dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang sifatnya strategi bagi perusahaan. Analisis SWOT berupaya menentukan metoda untuk memanfaatkan secara maksimal semua kekuatan yang ada serta peluang-peluang yang terbuka, sekaligus meminimalkan semua kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Analisis SWOT dilandasi oleh suatu logika bahwa keberhasilan suatu usaha atau organisasi ditentukan oleh kondisi internal dan eksternal usaha atau organisasi yang bersangkutan. Analisis SWOT juga biasanya digunakan untuk menganalisis suatu kasus yang kompleks atau menyusun rencana yang bersifat strategis. Menurut Steiner perencanaan strategis merupakan penentuan sasaran pokok yang luas bagi organisasi dan berupa kebijakan serta strategi yang akan mengarah, mengatur perolehan, penggunaan serta penghapusan sumber-sumber guna mencapai sasaran tersebut.

Penelitian ini terbatas pada perencanaan strategi bersaing sekolah. Langkah-langkah pengembangan adalah sebagai berikut: Pada tahap awal adalah menyusun rancangan Penelitian, peneliti melakukan persiapan sebelum melakukan penelitian yaitu melakukan observasi untuk meminta ijin kepada kepala sekolah, melihat kondisi fisik sekolah dan mengenali lingkungan sekolah. Kemudian peneliti membuat instrumen penelitian berupa panduan wawancara dan panduan literatur. Tahap selanjutnya adalah potensi dan

masalah dimana dalam tahap ini peneliti memberikan kuesioner kepada kepala sekolah dan guru untuk mengenali potensi dan masalah yang terjadi di sekolah. Kemudian melakukan diagnosis permasalahan untuk menentukan faktor-faktor berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui hasil kuesioner.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik analisis matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan analisis matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan analisis matrik SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*). Adapun langkah-langkah dalam analisis SWOT adalah: (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah; (2) Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah untuk meningkatkan mutu; (3) Memberikan bobot masing-masing faktor berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan memberi dampak terhadap faktor strategies; (4) Menghitung skor untuk masing - masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi sekolah yang bersangkutan. Pemberian nilai skor untuk faktor kekuatan atau peluang bersifat positif (kekuatan dan peluang yang semakin besar diberi skor 4, tetapi jika kekuatan atau peluang kecil diberi skor 1). Pemberian skor kelemahan atau ancaman adalah kebalikannya. Jika nilai kelemahan atau ancaman sangat besar maka diberikan skor 1. Sebaliknya, jika kelemahan atau ancaman sedikit diberi skor 4; (5) Menghitung total skor dengan mengalikan bobot dan skor untuk masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Rangkuti F, 2009).

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (2008) agar diketahui secara pasti posisi “usaha” atau institusi yang sesungguhnya. Matriks didasarkan pada 2 (dua) dimensi kunci, yakni skor bobot EFAS total pada sumbu X dan skor bobot IFAS total pada sumbu Y, pada matriks ini akan diketahui posisi atau kedudukan strategi sekolah berada pada kuadran yang seberapa dan kedepannya akan dilakukan langkah strategi apa yang harus diperbaiki dan di tempuh dimana dari ke 4 kuadran mempunyai strategi dan evaluasi yang berbeda. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat.

Kuadran I (positif, positif): Posisi ini menandakan sebuah “usaha” atau organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Progresif”, artinya usaha atau organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat mungkin untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif): Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif): Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif): Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

## Hasil dan Pembahasan

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner kemudian dianalisis IFAS dan EFAS, masing-masing faktor dinilai bobot dan ratingnya. Untuk IFAS faktor yang digunakan adalah *strength* dan *weakness* sedangkan untuk EFAS faktor yang digunakan adalah *Opportunity* dan *Threat*. Berikut penjelasan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap daya saing sekolah X.

Kekuatan (*Strenght*) yang ada pada sekolah meliputi:

1. Semangat juang atau komitmen guru dan karyawan sekolah (SDM) dalam memberikan pelayanan dan mendidik peserta didik tinggi. Meskipun dengan gaji yang minim akan tetapi guru dan karyawan memiliki semangat untuk menyalurkan kemampuan mendidik dan memberikan pelayanan pada peserta didik yang diajarnya. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi (Nasution, 2005)
2. Biaya Sekolah terjangkau bagi masyarakat. Posisi biaya memberikan kepada suatu lembaga ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan (Porter, 2007)
3. Pendekatan, metode mengajar guru yang bervariasi. Metode pengajaran yang dilakukan oleh tenaga pendidik bervariasi dan inovatif membuat peserta didik tidak mudah bosan dalam belajar. Selain kegiatan belajar dan mengajar peserta didik juga ditambahkan dengan adanya kegiatan seperti program pagi (shalat dhuha dan mengaji) yang dilaksanakan setiap hari dan penampilan kreasi peserta didik yang dilaksanakan satu minggu sekali.
4. Program Unggulan Sekolah. Program yang dimiliki sekolah adalah program pagi yang dilaksanakan setiap hari dari senin sampai sabtu. Program ini selain melatih peserta didik untuk lebih religius, peserta didik juga dilatih untuk berdisiplin dan berani unjuk keahlian didepan umum.

Kelemahan (*Weakness*) yang ada pada sekolah ini meliputi:

1. Akreditasi sekolah. Sekolah mendapatkan Akreditasi C artinya sekolah ini tidak mampu mencapai delapan standar pendidikan nasional sesuai aturan pada sistem pendidikan nasional. Dari segi sarana dan prasaran, standar penilaian, standar kompetensi lulusan, manajemen pengelolaan sekolah dan lain-lain masih perlu adanya penanganan yang lebih serius.
2. Kesejahteraan pengajar atau karyawan yang tidak terpenuhi dengan baik. Penghasilan yang diperoleh dari sekolah tidak mampu mencukupi keperluan hidup pengajar dan karyawan disekolah tersebut.
3. Faktor penting dalam mendapatkan jumlah rombongan belajar adalah kepuasan pelanggan. kepuasan pelanggan dapat diraih salah satunya dengan memberikan kenyamanan saat kegiatan belajar dan mengajar.
4. Kurangnya prestasi peserta didik yang membawa nama sekolah dalam berbagai kompetisi yang diadakan dari luar sekolah. Pengurus sekolah dan tenaga pendidik jarang mengikutsertakan peserta didiknya dalam suatu kompetisi lokal maupun interlokal seperti olimpiade sains, olahraga, seni, dan sebagainya.
5. Lokasi sekolah kurang strategis. Lokasi sekolah berada didalam perkampungan, transportasi umum sulit, jalan depan sekolah yang sempit membuat spanduk yang dipasang didepan sekolah tidak dapat terbaca dengan baik oleh warga.

Peluang (*opportunity*) yang ada pada sekolah ini meliputi:

1. Adanya dukungan dana operasional dari Pemerintah dan donatur. Sekolah bisa memanfaatkan dana bantuan BOS (Bantuan Operasional Sekolah), BSM (Bantuan Siswa Miskin) dan program Tangerang Cerdas yang diperoleh dari pemerintah atau dari donatur guna memperbaiki sistem manajemen dan sarana prasarana yang ada.
2. Sekolah swasta adalah alternatif lain yang akan dipilih ketika seorang peserta didik tidak di terima di sekolah negeri. Jangka waktu penerimaan peserta didik jauh lebih lama dari pada sekolah negeri.
3. Hubungan kerjasama yang dilakukan sekolah dengan para alumni akan membantu mempertahankan dan meningkatkan kualitas sekolah.
4. Tradisi turun temurun orang tua untuk menyekolahkan anaknya atau menyarankan agar saudara atau tetangga dapat bersekolah ditempat yang sama dengan anaknya. Orang tua yang menyekolahkan anaknya ditempat yang sama karena orang tua sudah memiliki rasa percaya dengan sekolah tersebut.

Ancaman (*Threat*) yang ada pada sekolah ini meliputi:

1. Tingkat kepercayaan masyarakat. Turunnya tingkat kepercayaan terhadap sekolah terkait berbagai permasalahan membuat orang tua enggan untuk menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut.

2. Lembaga pendidikan lain yang sejenis. Adanya persaingan dari lembaga pendidikan lain atau sekolah swasta lain yang memiliki program – program unggulan yang tidak dimiliki sekolah ini.
3. Latar belakang sosial orang tua. Dengan latar belakang orang tua yang sebagian besar dari kalangan ekonomi bawah, sering melakukan keterlambatan pembayaran biaya sekolah. Hal ini tentunya akan mempengaruhi stabilitasi sekolah.

Langkah-langkah untuk pengisian bobot adalah dengan menggunakan skala 1, 2, 3. Skala 1 (satu) jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal, skala 2 (dua) jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal dan skala 3 (tiga) jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal. Untuk menghitung skor pada masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi sekolah yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4 tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1), sedangkan pemberian rating untuk ancaman adalah kebalikan dari pemberian rating peluang. Untuk menentukan faktor pembobotan maka kalikan bobot dengan kolom rating untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom skor pembobotan, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai 1,0 (poor).

Perhitungan bobot dan rating berdasarkan hasil penilaian bobot dan rating yang dilakukan oleh pakar (kepala sekolah). Perhitungan bobot didasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap sekolah. Dengan tingkat kepentingan menggunakan skala 1 sampai 3. Ketentuannya yaitu: nilai 1 jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal, nilainya = 2 jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal dan jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal maka nilainya = 3, hasil perhitungan bobotnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Perhitungan bobot IFAS

KETERANGAN	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot	
Motivasi dan kemauan yang tinggi dari SDM	A		2	3	3	2	2	3	3	18	0,161
Biaya sekolah terjangkau	B	2		2	2	1	2	1	3	13	0,116
Pendekatan, metode pengajaran bervariasi	C	1	2		2	1	1	2	3	12	0,107
Program Unggulan Sekolah	D	1	2	2		1	2	2	3	13	0,116
Akreditasi Sekolah	E	2	3	3	3		2	3	3	19	0,170
Kesejahteraan SDM	F	2	2	3	2	2		3	3	17	0,152
Prestasi Sekolah	G	1	3	2	2	1	1		2	12	0,107
Lokasi Sekolah kurang Strategis	H	1	1	1	1	1	1	2		8	0,071
Total		10	15	16	15	9	11	16	20	112	1

Setelah diperoleh data perhitungan bobot kemudian ditentukan rating dari tiap indikatornya. Penentuan rating berdasarkan untuk faktor kekuatan 4 = sangat baik, 3 = baik, 2 = kurang baik dan 1 = tidak baik, sedangkan untuk faktor kelemahan nilai 4 = tidak baik, 3 = kurang baik, 2 = baik dan 1 = sangat baik. Dari hasil penentuan bobot dan rating kemudian dimasukkan kedalam tabel IFAS serta dilakukan perhitungan skor akhir dan diperoleh skor akhir IFAS (kekuatan–kelemahan) dapat dilihat pada Tabel 3.

Selanjutnya hasil analisis faktor eksternal sekolah meliputi peluang dan ancaman akan dimasukkan kedalam matriks EFAS yang kemudian diberikan pembobotan dan rating. Perhitungan pembobotan faktor eksternal dilakukan dengan ketentuan yang sama dengan perhitungan faktor IFAS diperoleh pembobotan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 3 Hasil analisis IFAS Sekolah X Tangerang

Faktor – faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x rating
<b>Kekuatan (<i>strength</i>):</b>			
1 Motivasi dan Kemauan yang tinggi dari SDM	0,16	3	0,48
2 Biaya sekolah terjangkau	0,12	2	0,24
3 Pelayanan kepada siswa	0,11	3	0,33
4 Program unggulan Sekolah	0,11	2	0,22
			<b>1,27</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>):</b>			
1 Akreditasi Sekolah C	0,17	3	0,51
2 Kesejahteraan pengajar / karyawan kurang terpenuhi	0,15	3	0,45
3 Prestasi sekolah kurang	0,11	3	0,33
4 Lokasi tidak strategis	0,07	2	0,14
<b>Total Skor</b>	<b>1</b>		<b>1,43</b>

Tabel 4 Perhitungan bobot EFAS Sekolah X Tangerang

Keterangan Eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Kemitraan dengan pihak lain	A		2	2	2	2	2	2	14	0,13
Sekolah alternatif*	B	2		2	2	2	3	2	15	0,13
kerjasama dengan alumni	C	2	2		2	2	3	2	15	0,13
Tradisi Orangtua	D	2	2	2		2	2	1	13	0,12
Reputasi Sekolah	E	2	2	2	2		3	3	16	0,14
Keberadaan sekolah sejenis dekat dengan sekolah	F	2	2	1	2	1		1	11	0,10
Latarbelakang sosial orangtua	G	2	1	2	2	1	3		12	0,11
Kebijakan Pemerintah	H	2	2	2	3	2	2	3	16	0,14
Total	14	13	13	15	12	17	16	12	112	1

Setelah dilakukan pembobotan dan rating maka dilakukan penskoran yaitu dengan mengalikan antara bobot dan rating. Matriks EFAS tersebut dapat meringkas sekaligus mengevaluasi peluang dan ancaman utama di sekolah X. Adapun formulasi matriks EFAS sekolah ini pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil analisis EFAS Sekolah X Tangerang

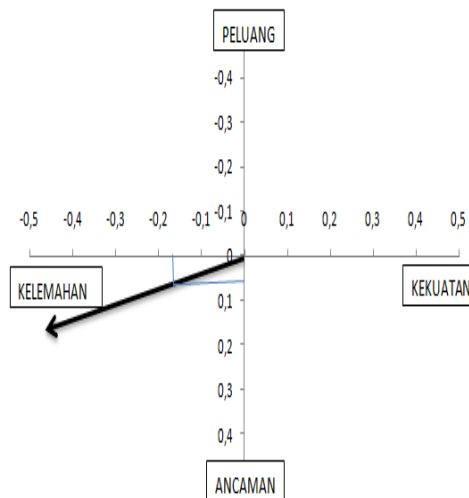
Faktor – faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x rating
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
1 Kemitraan dengan pihak lain	0,13	3	0,39
2 Kerjasama dengan Alumni	0,13	3	0,39
3 Alternatif kedua setelah tidak diterima di Negeri	0,13	3	0,36
4 Tradisi, turun menurun untuk menyekolahkan anaknya disekolah yang sama.	0,12	2	0,22
<b>Total Skor</b>			<b>1,41</b>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
1 Reputasi Sekolah kurang di masyarakat	0,14	3	0,42
2 Kebijakan instansi Pendidikan tentang rombel.	0,14	3	0,42
3 Latar belakang sosial orang tua	0,11	3	0,33
4 Keberadaan Sekolah swasta yang sejenis, memiliki program – program unggulan	0,10	3	0,30
<b>Total Skor</b>	<b>1</b>		<b>1,47</b>

Dari hasil pada Tabel 3 matriks IFAS diperoleh total skor kekuatan adalah 1,27 dan total skor kelemahan adalah 1,43. Sedangkan pada Tabel 5 matriks EFAS diperoleh total skor peluang 1,41 dan ancaman adalah 1,47. Hasil tersebut kemudian dimasukkan ke dalam tabel matriks Internal dan eksternal seperti disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Skor IFAS – EFAS Sekolah X Tangerang

IFAS		EFAS	
Kategori	Sub Total	Kategori	Sub total
Kekuatan (S)	1,27	Peluang (O)	1,41
Kelemahan (W)	1,43	Ancaman (T)	1,47
Total (S-W)	-0,16	Total (O-T)	-0,06

Selanjutnya hasil analisis ini akan menunjukkan berada pada posisi manakah kondisi sekolah X, apakah kuadran SO (*Strength Opportunity*), kuadran ST (*Strength Threat*), kuadran WO (*Weakness Opportunity*) atau kuadran WT (*Weakness Threat*). Hasil IFAS dan EFAS kemudian disajikan kedalam grafik kuadran SWOT atau diagram kartesius. Titik pada sumbu X menunjukkan faktor internal (IFAS) sedangkan titik pada sumbu Y menunjukkan nilai dari faktor eksternal. Kemudian ditarik garis pertemuan diantara keduanya. Grafik ini menunjukkan posisi atau kedudukan sekolah “X” sekarang, dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Posisi Sekolah X Tangerang berdasarkan matriks SWOT

Berdasarkan Gambar 2 diketahui kuadran hasil perhitungan EFAS dan IFAS adalah kuadran WT (kuadran weakness dan Threat). Nilai yang diperoleh dari IFAS adalah (-0,16) yang terletak pada sumbu axis kuadran SWOT. Nilai dari EFAS adalah (-0,6) yang terletak pada sumbu ordinat kuadran SWOT. Posisi daya saing sekolah X terletak pada kuadran IV dengan koordinat (-0,16; -0,6) yang menunjukkan strategi WT, yaitu sekolah X harus menghindari ancaman untuk mengurangi kelemahan. Hal yang dapat dilakukan oleh sekolah “X” adalah dengan:

1. mengikuti kompetisi-kompetisi lokal untuk meningkatkan prestasi akademis atau non akademis. Hal ini dikembangkan melalui ekstra kurikuler yang menjadi program unggulan sekolah sehingga diharapkan dari prestasi yang diperoleh sekolah mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat sekitar.
2. meningkatkan penerimaan siswa kurang mampu untuk meningkatkan jumlah murid sehingga kuota dana BOS dan insentif untuk kesejahteraan pengajar meningkat dan dapat menambah sarana prasarana yang ada (point akreditasi).

Posisi saat ini mengindikasikan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Strategi Bertahan**, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Untuk mampu bertahan apalagi meningkatkan kualitas, sekolah ini harus mampu mendeteksi apa keinginan *market* (wali murid dan calon siswa). *Market positioning* berarti adanya pembeda program sekolah (produk) dan merk dari sekolah tersebut terhadap sekolah lain. Dalam pasar pendidikan tinggi yang kompetitif saat ini, institusi harus menegaskan eksistensi mereka dan menonjol dari kerumunan (Maringe & Gibbs, 2009).



Sekolah tersebut dapat membangun *market* yang baik melalui perbaikan image sekolah atau melalui informasi mulut ke mulut (*Word of Mouth*). *Word of mouth marketing* dikenal juga sebagai marketing sosial media, viral marketing, *buzz*, marketing gerilya, (Kozinets et al, 2010). Perbaikan image atau dapat dilakukan dengan mengadakan *event* atau kompetisi yang khas sekolah tersebut, baik itu melibatkan warga sekitar atau mengundang sekolah lain untuk ikut berpartisipasi dalam kompetisi. Selain itu sekolah juga bisa memberikan sekolah gratis kepada anak yatim-piatu, atau anak yang kurang mampu. Informasi terkait kegiatan tersebut sekolah dapat menyampaikannya melalui sosial media seperti facebook, instagram, twitter dan lain sebagainya.

### Kesimpulan

Motivasi guru dan tenaga kependidikan, biaya sekolah terjangkau, metode pengajaran inovatif, dan program unggulan sekolah menjadi faktor kekuatan internal yang mempengaruhi daya saing pada sekolah tersebut. Potensi ini dapat digunakan untuk meraih peluang eksternal yaitu mendapatkan dukungan dana pemerintah dan menjalin kerjasama dengan para alumni.

Berdasarkan hasil analisa grafik kuadran SWOT kondisi saat ini yang dialami sekolah, berada pada kuadran empat. Strategi yang tepat untuk diterapkan dan digunakan oleh sekolah tersebut adalah strategi WT. Strategi WT artinya sekolah berada dikondisi bertahan, sekolah harus mampu membenahi faktor-faktor kelemahan internal yang ada untuk menghindari dan mengurangi ancaman. Ancaman persaingan dari sekolah lain dapat diminimalisir dengan membuat kompetisi unik sebagai pembeda diantara sekolah sejenis. Kelemahan dalam hal reputasi dan prestasi yang rendah diatasi dengan cara ikut serta dalam kegiatan atau kompetisi yang diadakan oleh pihak luar sekolah.

### Referensi

- Amirudin. (2009). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Jurnal Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2009). Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah. Jakarta: BAN S/M
- Belfield, C.R. and Levin, H.M. (2002). *Education Privatization: Causes, Consequences and Planning Implications*. Paris: UNESCO
- Hashemi, S.A. and Zadeh, F.Z.K. (2017). The Impact of Financial Leverage Operating Cash Flow and size of Company on the Divided Policy (Case Study of Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness* 3(10).
- Kadioğlu S. and Erişen Y. (2010). Analysis of International Baccalaureate Diploma Programme using SWOT in Turkey, *International Online Journal of Educational Sciences*, 8: 26-37,
- Kozinets, R. V. et al. (2010). Networked Narratives: Understanding Word of Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 70: 71-89.
- Marginson, S. and Wende, M. Van der. (2007). Education to Rank or to Be Ranked: The Impact of Global Ranking in Higher. *Journal of Studies in International Education*.
- Maringe, F. and Gibbs, P. (2009), *Marketing higher education: theory and practice*, Maidenhead, Brkshire, England; University Press , New York.
- Nasution, M. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 pasal 24 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Pada Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan, Atau Bentuk Lain Yang Sederajat.
- Pearce and Robinson. (2008), *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Porter. (2007), *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rahayu, A (2008). *Strategi Pemasaran Model Untuk Keunggulan*. Bandung: Rizqi Press.
- Rangkuti, F. (2009), *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.